



Construisons ensemble les propositions présidentielles des directeur.rices d'hôpital

Chères collègues directrices, chers collègues directeurs,
Chères élèves directrices, chers élèves directeurs,

À l'approche de l'élection présidentielle de 2027, l'ADH vous invite à contribuer à l'élaboration des propositions qui porteront la voix des directrices et directeurs d'hôpital dans le débat public.

Le questionnaire est **ouvert jusqu'au 23 octobre**.

L'**anonymat des réponses est préservé**.

Comptez environ **15 à 20 minutes** pour répondre aux questions obligatoires, signalées par un astérisque (*), et **30 à 35 minutes** pour compléter l'ensemble du questionnaire. Les questions facultatives vous permettent d'approfondir les sujets qui vous concernent plus particulièrement.

L'ADH compte sur votre mobilisation et vous remercie chaleureusement pour le temps que vous consacrerez à cette démarche collective, essentielle pour construire ensemble les propositions qui porteront la voix des directrices et directeurs d'hôpital.

Vincent PREVOTEAU, président de l'ADH, Florence ARNOUX, vice-présidente de l'ADH, Olivier ROUSSEAU, représentant EDH au sein du conseil d'administration de l'ADH et la task force plateforme présidentielle de l'ADH

PROFIL DU REPONDANT

1. Vous êtes *

- ☐ Un homme
- ☐ Une femme
- ☐ Ne souhaite pas répondre

2. Quelle est votre tranche d'âge ? *

- ☐ Moins de 30 ans
- ☐ 30 - 39 ans
- ☐ 40 - 49 ans
- ☐ 50 - 59 ans
- ☐ Plus de 60 ans
- ☐ Ne souhaite pas répondre

3. Quelle est votre situation actuelle ? *

- ☐ Chef.fe d'établissement / Directeur.rice général.e en activité
- ☐ Directeur.rice adjoint.e en activité
- ☐ Directeur.rice en détachement, disponibilité ou mis.e à disposition
- ☐ Directeur.rice en formation / élève directeur.rice
- ☐ Retraité.e
- ☐ Autre

4. Le cas échéant, depuis combien d'années exercez-vous des fonctions de direction hospitalière ? *

- ☐ Moins de 5 ans
- ☐ Entre 5 et 10 ans
- ☐ Entre 10 et 20 ans
- ☐ Plus de 20 ans
- ☐ Je suis actuellement élève directeur.rice
- ☐ Je n'exerce plus dans le secteur hospitalier

5. Dans quel type de structure exercez-vous ? *

- ☐ Centre hospitalier universitaire (CHU)
- ☐ Centre hospitalier (CH)
- ☐ Centre hospitalier spécialisé (CHS)
- ☐ Etablissement support de GHT
- ☐ Établissement médico-social public
- ☐ Je n'exerce plus dans le secteur hospitalier
- ☐ Je suis actuellement élève directeur.rice
- ☐ Autre

6. Votre territoire d'exercice est : *

- ☐ Métropole / grande agglomération
- ☐ Territoire urbain intermédiaire
- ☐ Territoire rural
- ☐ Territoire ultramarin, île métropolitaine
- ☐ Je n'exerce pas actuellement dans un établissement

7. Votre région d'exercice : *

- ☐ Auvergne-Rhône-Alpes
- ☐ Bourgogne-Franche-Comté
- ☐ Bretagne
- ☐ Centre-Val de Loire
- ☐ Corse
- ☐ Grand Est
- ☐ Hauts-de-France
- ☐ Île-de-France
- ☐ Normandie
- ☐ Nouvelle-Aquitaine
- ☐ Occitanie
- ☐ Pays de la Loire
- ☐ Provence-Alpes-Côte d'Azur
- ☐ Guadeloupe
- ☐ Guyane
- ☐ Martinique
- ☐ Mayotte
- ☐ La Réunion
- ☐ Je n'exerce pas actuellement dans un établissement / Je ne suis pas concerné

GOUVERNANCE, AUTONOMIE ET SIMPLIFICATION

8. Etes-vous favorable à une décentralisation régionalisée de la santé ou à une déconcentration accrue ? *

- ☐ Plutôt une décentralisation régionalisée
- ☐ Plutôt une déconcentration accrue
- ☐ Autre

9. En complément de votre réponse à la question précédente, comment envisagez-vous le partage des responsabilités entre l'État, les régions, les départements et les établissements de santé ?

10. De quelles nouvelles marges de manœuvre les directrices et directeurs d'hôpital devraient-ils pouvoir disposer pour améliorer le fonctionnement des établissements ?

11. Selon vous, le statut de l'hôpital public devrait-il évoluer ? *

- ☐ Non, le statut actuel me paraît adapté
- ☐ Oui, je pense qu'il faut l'assouplir
- ☐ Oui, je pense qu'il faut le refonder
- ☐ Je n'ai pas d'avis

12. Quelles évolutions administratives, réglementaires et institutionnelles permettraient de renforcer la capacité d'action et l'efficacité des établissements publics de santé ? Veuillez sélectionner jusqu'à 3 réponses maximum. *

- ☐ Les relations entre établissements publics
- ☐ Les relations entre établissements et autorités de régulation (dialogue de gestion, contractualisation, prises de décision)
- ☐ Les obligations de reporting, d'indicateurs et de remontées d'information
- ☐ Les procédures budgétaires et financières
- ☐ Les procédures liées à la validation des projets immobiliers
- ☐ Les règles de gestion des ressources humaines
- ☐ La capacité à faire évoluer l'offre de soins en fonction des besoins des territoires
- ☐ L'articulation entre les différents dispositifs de contrôle, d'évaluation et de certification
- ☐ Les procédures liées à la commande publique
- ☐ Autre

13. Quelle norme, procédure ou obligation supprimeriez-vous immédiatement ?

14. Faut-il renforcer la place des patients et des représentants des usagers dans la gouvernance des établissements ? Si oui, comment ?

15. Faut-il renforcer l'autonomie des établissements de santé ? *

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas

16. Si vous êtes favorable à un renforcement de l'autonomie des établissements de santé, quels domaines devraient, selon vous, être concernés en priorité ? Veuillez les classer par ordre d'importance (le plus important en haut, le moins important en bas).

Coopérations territoriales

Finances

Investissements

Ressources humaines

Stratégie médicale

17. Quelle évolution structurante en matière de gouvernance pourrait être mise en œuvre dans les deux ans ?

ORGANISATION TERRITORIALE ET COOPÉRATIONS

18. A la suite de la parution du décret portant sur les délégations départementales des agences régionales de santé, vous paraît-il opportun de renforcer le pilotage des coopérations territoriales associant GHT, CPTS, établissements privés, établissements participant au service public, etc. au sein de groupements de santé de territoires ? *

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Ne se prononce pas

19. Dans le cadre de la démocratie sanitaire, le rôle des CTS devrait-il être amplifié ? *

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Ne se prononce pas

20. Quelle(s) proposition(s) feriez-vous pour conforter la démocratie sanitaire dans l'organisation territoriale des soins ?

21. Dans le cadre de la mise en œuvre de la circulaire du 29 juillet 2026, quels enjeux vous paraissent les plus déterminants pour l'avenir des GHT ? Veuillez sélectionner jusqu'à 3 réponses maximum. *

Sélectionnez au plus 3 options.

- ☐ Préserver l'autonomie des établissements membres
- ☐ Clarifier le rôle et les responsabilités des chefs d'établissement
- ☐ Renforcer la gouvernance médicale territoriale
- ☐ Développer les équipes et ressources territoriales partagées
- ☐ Renforcer le pilotage stratégique à l'échelle du GHT
- ☐ Simplifier les processus de gouvernance
- ☐ Adapter l'organisation aux réalités des territoires
- ☐ Renforcer l'intégration juridique du GHT
- ☐ Autre

22. Selon vous, quelle sera la principale condition de réussite (ou à l'inverse le principal risque d'échec) de la mise en œuvre de cette circulaire ? Veuillez sélectionner 1 réponse. *

- ☐ L'adhésion des élus
- ☐ L'adhésion de la gouvernance
- ☐ L'adhésion des professionnels médicaux et soignants
- ☐ Le maintien d'une autonomie suffisante des établissements
- ☐ Une gouvernance claire entre établissement support et établissements parties
- ☐ Des moyens humains et financiers adaptés
- ☐ Une meilleure articulation avec les projets médicaux de territoire
- ☐ Une mise en œuvre progressive et adaptée aux contextes locaux
- ☐ Un périmètre de GHT revu lorsqu'il ne correspond plus aux réalités territoriales
- ☐ Des formes plus intégrées d'organisation entre établissements
- ☐ Autre

23. Quelles orientations devraient prioritairement guider l'évolution de l'organisation de l'offre de soins à l'échelle des territoires ? Veuillez sélectionner jusqu'à 3 réponses maximum. *

Sélectionnez au plus 3 options.

- ☐ Renforcer une organisation graduée des soins conciliant proximité, recours et expertise
- ☐ Mieux répartir les activités entre établissements pour garantir qualité et sécurité des prises en charge
- ☐ Développer des parcours de soins plus fluides entre les différents niveaux de prise en charge
- ☐ Préserver un équilibre entre accessibilité géographique et concentration des activités nécessitant des compétences spécialisées
- ☐ Favoriser des organisations territoriales plus intégrées lorsque cela améliore la coordination et l'efficience
- ☐ Garantir la pertinence des prises en charge et la qualité des soins à chaque niveau de l'offre territoriale
- ☐ Autre

24. Quels leviers permettraient de renforcer les coopérations entre l'hôpital et les autres acteurs du système de santé ? Veuillez sélectionner jusqu'à 3 réponses maximum. *

Sélectionnez au plus 3 options.

- ☐ Clarifier les responsabilités respectives de l'hôpital, de la médecine de ville, du médico-social et des acteurs de prévention
- ☐ Développer des organisations communes autour de certaines prises en charge prioritaires
- ☐ Renforcer le partage d'information et les outils numériques entre acteurs
- ☐ Faire évoluer les modes de financement pour mieux soutenir les coopérations
- ☐ Associer davantage les professionnels de ville, les acteurs médico-sociaux et les collectivités aux projets territoriaux
- ☐ Développer des organisations communes autour des dispositifs de prévention
- ☐ Autre

25. Selon vous, quel rôle les élus devraient-ils jouer dans les politiques territoriales de santé ?

26. Quelles réponses spécifiques doivent être apportées aux territoires ultramarins et insulaires pour garantir une égalité d'accès aux soins et une organisation adaptée aux réalités locales ?

EXERCICE DES RESPONSABILITÉS DE DIRECTION

27. Quelles évolutions permettraient de renforcer l'attractivité et les conditions d'exercice des fonctions de direction ? Veuillez les classer par ordre d'importance en les déplaçant (le plus important en haut, le moins important en bas). *

Améliorer les conditions d'exercice et l'équilibre de vie

Elargir le régime de la protection fonctionnelle au préjudice financier

Mieux reconnaître les responsabilités exercées/avoir une évaluation adaptée aux responsabilités

Organiser de vraies mobilités inter fonctions publiques (et assurer la rétro mobilité)

Renforcer l'accompagnement dans les situations complexes

Assurer un équilibre de vie professionnelle et personnelle

28. Souhaitez-vous ajouter une priorité qui ne figure pas dans les propositions ? Si oui, veuillez la préciser et indiquer la place qu'elle occuperait dans votre classement.

29. Quelles évolutions de la formation des directeurs.rices d'hôpital vous paraissent prioritaires ? Veuillez sélectionner jusqu'à 3 réponses maximum. *

Sélectionnez au plus 3 options.

- ☐ Faire évoluer le concours
- ☐ Faire évoluer la formation initiale
- ☐ Favoriser l'accès au statut via l'élargissement du tour extérieur (révision du contingent et élargissement du périmètre d'exercice)
- ☐ Rendre obligatoire la formation continue tout au long de la carrière
- ☐ Développer les dispositifs d'échanges de pratiques, de mentorat et d'accompagnement des parcours professionnels
- ☐ Autre

30. La réforme de la haute fonction publique vous paraît-elle avoir effectivement favorisé l'enrichissement et la diversification des parcours professionnels des directeurs.rices d'hôpital ? *

- ☐ Tout à fait
- ☐ Suffisamment
- ☐ Assez peu
- ☐ Pas du tout
- ☐ Ne se prononce pas

31. Un tronc commun élargi avec l'INSP pour la formation initiale vous paraît-il être une condition pour favoriser les mobilités entre les fonctions publiques ? *

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Ne se prononce pas
- ☐ Autre

32. Quelle réforme ou mesure permettrait de diminuer les risques principaux auxquels vous êtes confrontés dans l'exercice de vos fonctions ?

RESSOURCES HUMAINES ET ATTRACTIVITÉ

33. Parmi les leviers suivants, lesquels vous paraissent les plus efficaces pour attirer et fidéliser durablement les professionnels hospitaliers ? Veuillez les classer par ordre d'efficacité en les déplaçant (le plus efficace en haut, le moins efficace en bas). *

Améliorer les conditions de travail et la qualité de vie au travail

Développer des organisations du travail plus souples et adaptées aux attentes des professionnels

Développer et décliner opérationnellement une stratégie RSE

Donner davantage d'autonomie et de responsabilités aux équipes

Faciliter la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle

Faire évoluer les rémunérations et les dispositifs de reconnaissance

Offrir de meilleures perspectives d'évolution professionnelle et de mobilité

Renforcer la formation continue et le développement des compétences

34. Quels sont, selon vous, les principaux facteurs qui expliquent aujourd'hui les difficultés de recrutement ?

35. Quelles devraient être, selon vous, les principales caractéristiques d'un modèle de carrière et de statut adapté aux enjeux actuels des professionnels hospitaliers ? (exemples : progression professionnelle, reconnaissance des compétences et de l'expérience, mobilité, responsabilités, rémunération, accompagnement des parcours, etc.)

FINANCEMENT ET SOUTENABILITÉ DU SYSTÈME

36. Parmi les évolutions suivantes du modèle de financement, lesquelles changeraient le plus concrètement votre capacité d'action ? Veuillez sélectionner jusqu'à 3 réponses maximum. *

Sélectionnez au plus 3 options.

- ☐ Mise en place d'un financement populationnel prenant mieux en compte les besoins des populations et des territoires
- ☐ Garantie d'une visibilité pluriannuelle sur les ressources et les trajectoires financières
- ☐ Réforme en profondeur du modèle de financement à l'activité (T2A)
- ☐ Renforcement d'une contractualisation territoriale donnant davantage de visibilité et de responsabilité aux acteurs
- ☐ Meilleur financement des missions de service public
- ☐ Mieux valoriser la qualité, la pertinence des soins et les résultats obtenus
- ☐ Donner davantage de visibilité pluriannuelle aux établissements sur leurs ressources et leurs trajectoires financières
- ☐ Adapter les financements aux enjeux de transformation de l'offre de soins et d'innovation
- ☐ Autre

37. Quels sont les deux chantiers prioritaires pour garantir la soutenabilité financière du système de santé ? Veuillez sélectionner 2 réponses. *

Sélectionnez au plus 2 options.

- ☐ Repenser le modèle de financement des établissements
- ☐ Réduire les déséquilibres entre ressources disponibles et missions confiées aux établissements
- ☐ Mieux organiser l'offre de soins pour éviter les doublons et améliorer la pertinence des prises en charge
- ☐ Renforcer la prévention et agir davantage en amont des prises en charge
- ☐ Développer une approche plus territoriale et coordonnée du système de santé
- ☐ Garantir un financement pérenne des investissements nécessaires à la modernisation, à la transformation et à la transition des établissements
- ☐ Autre

38. Etes-vous favorable à l'adoption d'une loi de programmation pluriannuelle en santé ? *

- ☐ Tout à fait favorable
- ☐ Plutôt favorable
- ☐ Je ne sais pas
- ☐ Plutôt défavorable
- ☐ Défavorable

INNOVATION, NUMERIQUE ET INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

39. Quels leviers devraient être mobilisés prioritairement pour favoriser l'innovation dans les établissements de santé ? Veuillez sélectionner jusqu'à 3 réponses maximum. *

Sélectionnez au plus 3 options.

- ☐ Renforcer l'autonomie des établissements et leur capacité d'initiative
- ☐ Adapter les politiques d'innovation aux besoins des territoires
- ☐ Dégager des financements dédiés, suffisants et pérennes
- ☐ Simplifier les procédures et faciliter les expérimentations
- ☐ Former les professionnels et leur dégager du temps pour innover
- ☐ Développer les coopérations entre établissements, acteurs de la recherche et entreprises
- ☐ Faciliter l'évaluation et la diffusion des innovations qui ont démontré leur efficacité
- ☐ Encourager l'innovation organisationnelle et managériale, au-delà des seules innovations technologiques
- ☐ Autre

40. Quelles devraient être les trois priorités principales de la transformation numérique et de l'intelligence artificielle en santé ? Veuillez sélectionner jusqu'à 3 réponses maximum. *

Sélectionnez 3 options.

- ☐ Renforcer la cybersécurité et la résilience des systèmes d'informatio
- ☐ Garantir l'interopérabilité des systèmes et la circulation sécurisée des données de santé
- ☐ Simplifier les outils numériques afin de réduire la charge administrative des professionnels
- ☐ Améliorer la qualité, la disponibilité et la gouvernance des données de santé
- ☐ Déployer l'intelligence artificielle au service de la qualité, de la pertinence et de la sécurité des soins
- ☐ Mobiliser le numérique et l'intelligence artificielle pour améliorer le pilotage et l'efficacité des établissements
- ☐ Garantir un usage éthique, transparent et sécurisé de l'intelligence artificielle
- ☐ Améliorer l'accès des patients aux services numériques tout en prévenant les inégalités d'usage
- ☐ Renforcer la souveraineté numérique et la maîtrise des données de santé
- ☐ Autre

41. Quelles utilisations obligatoires de l'IA devraient être généralisées d'ici 2030 ? Veuillez sélectionner jusqu'à 3 réponses maximum. *

Sélectionnez au plus 3 options.

- ☐ Comptes rendus
- ☐ Codage
- ☐ Gestion RH
- ☐ Prévion des flux
- ☐ Aide au diagnostic
- ☐ Autre

42. Quel niveau d'organisation privilégier pour renforcer la cybersécurité des établissements de santé ? *

- ☐ Établissements eux-mêmes
- ☐ Mutualisation territoriale
- ☐ Pilotage national
- ☐ Recours à des prestataires spécialisés
- ☐ Autre

TRANSITION ECOLOGIQUE ET ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

43. Quelles transformations le système de santé doit-il engager pour devenir plus durable et résilient face aux enjeux environnementaux et climatiques ? Veuillez sélectionner jusqu'à 3 réponses maximum. *

Sélectionnez au plus 3 options.

- ☐ Adapter les établissements de santé et leurs infrastructures aux conséquences du changement climatique
- ☐ Accélérer la décarbonation des activités de santé (achats, énergie, transports, numérique, médicaments, déchets...)
- ☐ Intégrer davantage les enjeux écologiques dans les choix stratégiques, les investissements et la gouvernance du système de santé
- ☐ Faire évoluer les compétences, les pratiques professionnelles et la formation face aux enjeux écologiques
- ☐ Encourager les démarches d'écoconception des soins
- ☐ Rendre obligatoire une démarche structurée d'écoresponsabilité des établissements de santé, au-delà des exigences actuelles de la certification HAS (ex. démarche de labellisation THQSE)
- ☐ Autre

PRÉVENTION ET SANTÉ PUBLIQUE

44. Quels leviers permettraient de mieux intégrer la prévention dans les missions hospitalières ? Veuillez sélectionner jusqu'à 3 réponses maximum. *

Sélectionnez au plus 3 options.

- ☐ Mieux intégrer des objectifs de prévention dans les projets d'établissement et les contrats avec les autorités de tutelle
- ☐ Développer des organisations communes entre hôpital, médecine de ville, collectivités et acteurs de prévention
- ☐ Adapter les modes de financement pour valoriser les actions de prévention
- ☐ Former davantage les professionnels hospitaliers aux approches de prévention et de santé publique
- ☐ Développer l'utilisation des données de santé pour identifier les populations à accompagner
- ☐ Reconnaître davantage la prévention dans l'évaluation de la performance des établissements
- ☐ S'appuyer davantage sur l'expertise patient dans l'élaboration des politiques et actions de prévention à l'hôpital
- ☐ Autre

A L'AUNE DE VOS REPONSES AUX QUESTIONS PRECEDENTES : LES UR- GENCES DU PROCHAIN QUINQUENNAT

45. Quelles doivent être les cinq priorités absolues de la prochaine ou du prochain Président.e de la République en matière de santé ? Veuillez sélectionner 5 réponses. *

Sélectionnez 5 options.

- ☐ Accès aux soins / pilotage territorial
- ☐ Financement
- ☐ Gouvernance hospitalière
- ☐ Handicap
- ☐ Numérique
- ☐ Prévention
- ☐ Ressources humaines
- ☐ Santé mentale
- ☐ Transition écologique et énergétique
- ☐ Vieillessement

46. Veuillez classer ces priorités par ordre d'importance (le plus important en haut, le moins important en bas) *

Accès aux soins / pilotage territorial
Financement
Gouvernance hospitalière
Handicap
Numérique
Prévention
Ressources humaines
Santé mentale
Transition écologique et énergétique
Vieillessement

47. Parmi les mesures suivantes, veuillez sélectionner vos 3 priorités. Si "Autre", veuillez préciser (exemple : simplification administrative, universitarisation des territoires, plan national santé mentale, renforcement des coopérations public-privé etc.) *

Sélectionnez 3 options.

- ☐ Renforcement de l'autonomie des GHT
- ☐ Loi de programmation pluriannuelle en santé
- ☐ Refonte du financement hospitalier
- ☐ Plan attractivité des carrières
- ☐ Réforme des ARS
- ☐ Autre

COMMENTAIRES LIBRES

48. Un sujet majeur n'a-t-il pas été abordé ?

49. Souhaitez-vous contribuer à approfondir certains sujets dans le cadre des travaux de réflexion menés par l'ADH ? *

- ☐ Oui, je souhaite être recontacté(e) pour un échange approfondi avec l'ADH
- ☐ Oui, je souhaite contribuer ponctuellement aux travaux (groupes de travail, partage d'expérience, contribution écrite, etc.)
- ☐ Non, je souhaite uniquement participer à la consultation nationale

50. Si oui : Pour nous permettre de convenir d'un échange avec vous, pourriez-vous nous transmettre vos coordonnées (nom, prénom, adresse e-mail et numéro de téléphone) ?

Ce contenu n'a pas été créé ni n'est approuvé par Microsoft. Les données que vous soumettez sont envoyées au propriétaire du formulaire.



Microsoft Forms